

APLICAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS DIGITAIS NO MERCADO BANCÁRIO NACIONAL – ANÁLISE DO NUBANK

Prof. Me. Michel Bernardo Fernandes da Silva – Universidade de São Paulo

michelbf@uol.com.br

Prof. Me. Luiz Antônio de Lima – Universidade Paulista

aula.prof.luiz@gmail.com

Me. Jonas Santos De Souza – Universidade Paulista

jonatas1516@gmail.com

Nilson Amado de Souza – Universidade Paulista

nilson.amado@gmail.com

Luigi Pavarini de Lima – Universidade de São Paulo

luigi.pavarini@usp.br

Prof. Dr. Jair Abe Minoro – Universidade Paulista

jairabe@uol.com.br

Resumo

Um dos efeitos da pandemia do COVID-19 foi a aceleração do processo de Transformação Digital, com isso, é necessário analisar os modelos de negócios aplicáveis a empresas digitais. Neste artigo, é aplicado o Modelo de Negócios Digitais, e serão analisadas as ameaças, o modelo de negócios, a vantagem competitiva, as capacidades e a liderança em relação ao Modelo de Negócios Digitais do Nubank.

Devido ao seu modelo de negócios diferenciado, à qualidade de atendimento prestado, a personalização oferecida aos clientes, o Nubank conseguiu uma posição de destaque no mercado brasileiro e vem consolidando um base de clientes crescente e fiel.

Palavras-Chave: Transformação Digital; Modelo de Negócios Digitais; Nubank; Mobile Banking

Abstract

One of the effects of the COVID-19 pandemic was the acceleration of the Digital Transformation process, with this, it is necessary to analyze the business models applicable to digital companies. In this paper, the Digital Business Model is applied, and the threats, business model, competitive advantage, capabilities and leadership will be analyzed in relation to Nubank Digital Business Model. Due to its differentiated business model, the quality of service provided, the customization offered to customers, Nubank has achieved a prominent position in the Brazilian market and has been consolidating a growing and loyal customer base.

Keywords: Digital Transformation; Business Digital Model; Nubank; Mobile Banking.

Introdução

Segundo VIAL (2019), a *Digital Transformation*¹ - DT, é definida como um processo que objetiva à melhoria de uma entidade através do desencadeamento de alterações significativas nas propriedades deste por meio de combinações de informação, computação, comunicação e tecnologias de conectividade.

O processo de transformações digital possui diversos elementos tais como uso de tecnologias digitais, respostas estratégicas, alterações estruturais, mudanças de caminhos para criação de valor, barreiras organizacionais, impactos negativos e impactos positivos.

Diversos esforços para a realização da Transformação Digital já estavam sendo realizados em diversas empresas por todo mundo dos mais variados setores. Com a

¹ Transformação Digital

pandemia de COVID-19, esses esforços foram acelerados fortemente em decorrência do fechamento temporários de canais presenciais.

Este artigo tem como objetivo aplicar o *Digital Business Model*² - DBM (WEILL & WOERNER, 2018), ao setor bancário, especificamente ao Nubank, avaliando o modelo da empresa, estratégias tomadas e principais desafios futuros.

O Nubank é uma startup com base em solução de problemas financeiros. Conforme definição do próprio site (NUBANK, 2021): “uma startup que desenvolve soluções simples, seguras e 100% digitais”, com o objetivo de devolver o controle financeiro para o usuário.

A empresa foi fundada no Brasil em maio de 2013 e, desde sua criação, desafiou o modelo de negócios bancários tradicional ao oferecer serviço de cartão de crédito 100% digital, totalmente gerenciável por aplicativo móvel, sem cobrança de anuidade ou tarifas aos clientes (pessoa física), com design moderno e através de atendimento diferenciado e ágil, além de taxas de juros reduzidas (ROSA et al. 2020).

O banco possui um propósito bem definido: *To fight complexity to empower people*³.

Revisão da Literatura

Um dos modelos desenvolvidos para as empresas da nova geração foi desenvolvido por WEILL & WOERNER (2018) e é denominado *Digital Business Model*. Esse modelo tem como objetivo abordar as disrupções digitais, que podem ser decorrentes de novos players no mercado e novos modelos de negócio em mercados tradicionais.

A disrupção digital é oriunda de novos entrantes no mercado, novos modelos de negócios para competidores tradicionais e empresas que atuam em diversos mercados. Os novos entrantes são *startups*⁴ ou empresa que já nasceram com modelo de negócio digital empresas. As *fintechs*⁵ são startups ou empresas que desenvolvem produtos financeiros totalmente digitais, nas quais o uso da tecnologia é o principal diferencial em relação às empresas tradicionais do setor. O Nubank foi uma das primeiras *fintechs* brasileiras. Depois dele, surgiram diversos bancos digitais como C6 Bank, Banco Original,

² Modelo Digital de Negócios

³ Lutar contra a complexidade para empoderar pessoas

⁴ Empresa Emergente

⁵ *Financial Technology (fintechs)* é um termo que surgiu da união das palavras *financeira* (financeiro) e *technology* (tecnologia), são startups que trabalham para inovar e otimizar serviços do sistema financeiro

Outra fonte de disrupção digital é a adoção de modelos de negócio digitais em competidores tradicionais. Os maiores bancos de varejo brasileiro também criaram bancos digitais próprios para concorrer no mercado. Por exemplo, o banco Bradesco criou o Next em 2017.

O DMB está baseado em seis questões fundamentais (figura 1):

Figura 1 - Digital Business Model



Fonte: Elaborado pelos autores.

Métodos

Nesta seção serão analisadas as respostas às seis questões propostas pelo DBM evidenciam as vantagens competitivas do modelo, bem como algumas estratégias adotadas pelo Nubank.

Questão 1: AMEAÇA - Qual é a ameaça e a oportunidade digital?

O modelo de negócios tradicional do mercado bancário brasileiro é um modelo centralizado nas instituições bancárias, que possuem processos burocráticos, com baixa qualidade no atendimento e elevadas taxas de juros e anuidade. Estas instituições possuem inúmeras agências físicas, para atendimento de seus clientes.

Tais agências possuem um custo alto para sua manutenção, contribuindo ainda mais para o aumento dos juros cobrados dos clientes.

Desta forma, o Nubank visualizou, nestas dificuldades, uma oportunidade para o desenvolvimento de um novo modelo de negócios. Segundo o site da empresa, seu objetivo é “Acabar com a complexidade e devolver o controle da vida financeira para cada um”. De acordo com Cristina Junqueira, cofundadora e VP de operações do Nubank, a ideia de criar a empresa surgiu da enorme oportunidade observada no setor de serviços financeiros, no qual brasileiros sentem frustração frequente com seus bancos, sem entender as tarifas cobradas e sem querer utilizar as agências”.

Assim, a proposta do Nubank é um modelo bancário totalmente digital, com atendimento ao cliente de maneira online, rápido e de qualidade. A ausência de estrutura física permitiu à empresa oferecer menores taxas de juros e não cobrar anuidades e tarifas.

Questão 2: MODELO DE NEGÓCIO - Qual modelo de negócio é o melhor para o futuro da empresa?

O modelo de negócio adotado pelo Nubank tem como foco a satisfação do cliente e parece estar alinhado com as demandas necessárias para ser o modelo adequado para o futuro da empresa. Ele foi desenvolvido levando em conta as necessidades identificadas no modelo tradicional. Dentre as propostas de criação de valor do Nubank, a própria empresa destaca o foco em usabilidade/simplicidade e transparência, oferecendo aos usuários “facilidade no uso e controle de gastos” e “facilidade de acesso às informações (faturas/vencimentos/valores)”.

O público-alvo da empresa é majoritariamente jovem: 70% dos usuários têm menos de 36 anos (Geração Y), e são extremamente conectados à tecnologia. São, em sua maioria, pertencentes às classes A e B, apesar de não haver exigência de renda mínima para ter acesso ao cartão.

O grande diferencial da empresa perante o mercado tradicional é o cartão de crédito 100% digital, sem anuidade e sem tarifas. Como não possui estrutura física, a empresa pode reduzir custos, o que permitiu não cobrar anuidade e taxas de seus clientes, além de trabalhar com uma taxa de juros de 7,75% ante uma média de 10% a 15% praticada no mercado.

Além disso, são oferecidos diversos serviços bancários relevantes em modelo totalmente digital, fato de grande relevância para o público-alvo, tais como gerenciamento de compras e de limite, controle de fatura via smartfone, além do bloqueio e desbloqueio do cartão via aplicativo.

Considerando o *framework* de modelo digital, podemos situar a empresa como Omnichannel⁶, devido ao foco no relacionamento com o cliente e na criação de valor. Porém, para tornar-se *Ecosystem Driver*⁷ a empresa ainda precisa desenvolver características de design de negócios que permitam que seja identificada como referência no setor, agregando serviços complementares e talvez até competidores.

Questão 3: VANTAGEM COMPETITIVA - Qual a vantagem digital competitiva da empresa?

As instituições bancárias tradicionais necessitam de uma rede de agências físicas para oferecer aos clientes a maioria de seus serviços. Porém, por ser uma empresa totalmente digital, o Nubank não possui estrutura física para atendimento. Todos os seus serviços e interações são oferecidos através de uma plataforma digital, inclusive o atendimento e suporte aos clientes, que funciona de maneira eficiente, resultando em bons feedbacks e engajamentos. A ausência de estrutura física permite também que o Nubank tenha menor custo operacional que a média do mercado. Por meio deste diferencial a empresa pode oferecer taxas de juros mais atrativas, além da ausência de anuidade e tarifas.

Com uma cultura baseada na imagem da empresa e foco no cliente, o Nubank consegue também oferecer uma experiência satisfatória para o cliente em serviços antes considerados burocráticos e problemáticos. Diversos relatos nas redes sociais da empresa apontam satisfação com os serviços e atendimento prestados. Estas características colocam a empresa na liderança do Ranking de maturidade digital das empresas de finanças 2019, com conceito 8,11, a frente de gigantes como Santander, Itaú e Bradesco.

⁶ Estratégia de conteúdo entre canais que as organizações usam para melhorar sua experiência do usuário e conduzir melhores relacionamentos com seu público nos pontos de contato.

⁷ Controlador do Ecossistema

Analisando o *framework*⁸ de fontes de vantagens competitivas, podemos situar o Nubank como uma empresa Omnichannel, porém com características de design de negócios em desenvolvimento, notadamente sua plataforma de operação.

Os funcionários que atuam de atendimento do Nubank são chamados de Xpeers⁹, são pessoas de várias idades e formações (de engenharia e turismo a letras e farmácia), vindas de todas as regiões do país e com diferentes identidades de gênero e orientações sexuais.

O atendimento do Nubank busca oferecer aos clientes soluções além das soluções esperadas pelos clientes, sendo que os WOWs¹⁰, cartas e lembranças enviadas aos clientes após atendimentos, fazem parte da cultura de encantamento.

Questão 4: CONEXÃO - Como a empresa vai se conectar utilizando dispositivos móveis e *Internet of Things*¹¹?

A empresa já nasceu com presença digital, mesmo quando era um cartão de crédito sem tarifas e anuidade, que tinha um aplicativo integrado. Além do cartão de crédito, há também a conta pessoa física e conta pessoa jurídica e mais recentemente, empréstimos pessoais.

Na Pesquisa sobre Tecnologia Bancária, apresentada pela FEBRABAN (2020), foi apresentada a evolução da quantidade de transações por ano por canal de 2015 a 2019 (figura 2). Entre 2018 e 2019, houve um aumento de 11% no total de transações, impulsionado por um crescimento de 19% das operações em mobile banking. Já entre 2017 e 2018, o crescimento de transações no canal mobile foi de 30% contra um crescimento de 11% no total.

Figura 2 - Evolução da quantidade de transações bancárias entre 2015 e 2019 por canal

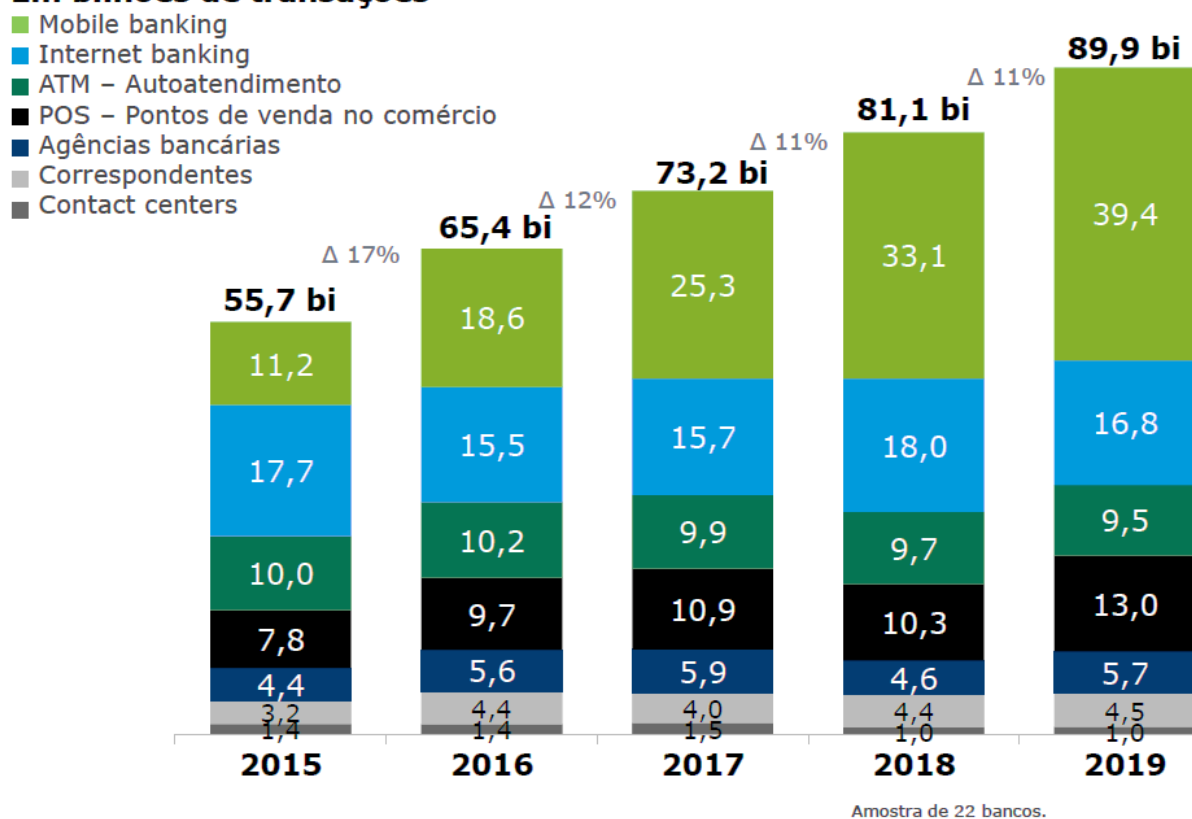
⁸ Estrutura

⁹ A origem do nome Xpeer vem da experiência (*eXperience*) e *peer*, parceiro em inglês

¹⁰ O fator "Wow", ou "*Wow factor*" representa a expressão empregado para descrever a sensação que os clientes apresentam quando recebem algo muito além das suas expectativas

¹¹ Internet das Coisas

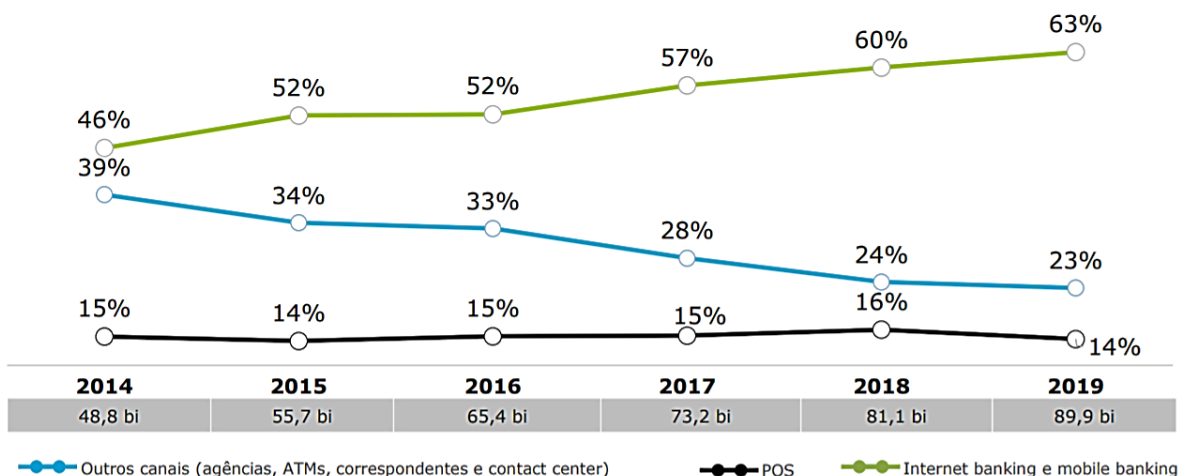
Em bilhões de transações



Fonte: (FEBRABAN, 2020)

A tendência de maior utilização de canais digitais fica mais evidente ao se agrupar a participação de mobile banking e internet banking, canais tradicionais contemplando caixas eletrônicos, agências bancárias, centrais de atendimento e correspondentes bancários e operações no Ponto de venda (POS). Em 2014, 46% das transações foram realizadas nos canais Internet Banking e Mobile Banking (figura 3). Em 2019, esse percentual cresceu para 63% das operações em canais digitais, e esse percentual vem crescendo anualmente.

Figura 3 - Composição das transações bancárias entre 2015 e 2019 por tipo de canal



Fonte: (FEBRABAN, 2020)

A utilização de mobile banking é benéfica tanto para clientes, devido a maior comodidade e facilidade de uso, como para os bancos, pelo aumento de eficiência e menor custo de operações. De acordo com FEBRABAN (2020), existem 93,6 milhões de conta com mobile banking no Brasil, sendo 88,8 milhões destinadas a pessoas físicas.

Com a pandemia do COVID19, essa tendência foi acelerada desde o fim de março/2020. A Figura 4 a seguir apresenta a evolução da quantidade de transações realizadas por canal. Entre janeiro e abril de 2020, as transações bancárias realizadas por pessoa física pelo canal Mobile aumentaram 22%, frente às reduções de 53% nas Agências e de 19% nos caixas eletrônicos (ATMs).

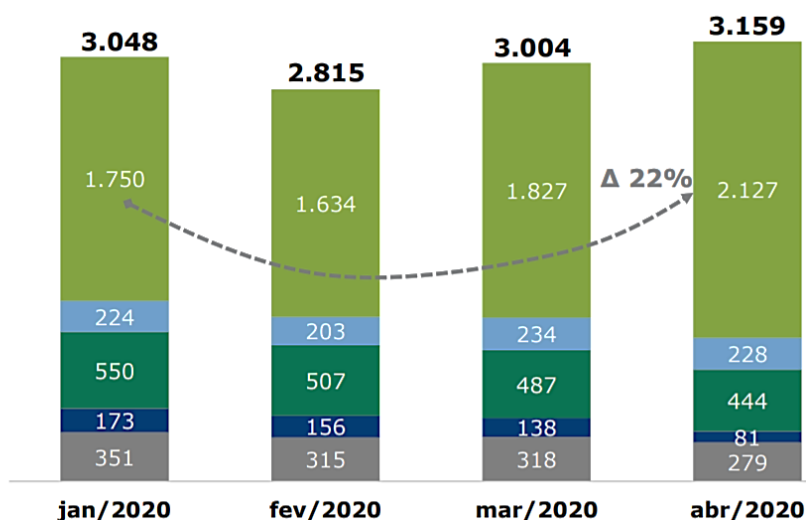
Figura 4 - Transações realizadas por canal entre janeiro/2020 e março/2020

Transações realizadas por pessoas físicas¹
em milhões

- Mobile banking
- Internet banking
- ATM – Autoatendimento
- Agências bancárias
- Correspondentes

Como foram contabilizados apenas as principais transações, as **composições por canais podem apresentar diferenças** dos resultados anuais da pesquisa.

Nota 1: Não foram consideradas todas as transações bancárias. Soma de apenas: Saldos, transferências, contratação de crédito, consulta de investimentos, depósitos, pagamentos de contas, saques, recarga de celular.



Fonte: (FEBRABAN, 2020)

Questão 5: CAPACIDADES - A empresa tem as capacidades cruciais para se reinventar?

A questão cultural tem papel muito relevante na organização, garantindo o alinhamento dos diferentes times buscando objetivo em comum.

O banco possui um propósito bem definido: *To fight complexity to empower people*¹². O Empoderamento do cliente está no centro das decisões do Nubank. De acordo a própria empresa, os valores do Nubank são (DANTAS, 2021b):

- Queremos que os clientes nos amem fanaticamente;
- Somos famintos e desafiamos o “sistema”,
- Pensamos e agimos com mentalidade de dono da empresa;
- Construimos times fortes e com diversidade;
- Buscamos a eficiência inteligente.

De acordo com o balanço financeiro referente ao ano 2019, o Nubank teve prejuízo contábil de R\$ 313 milhões, um aumento de 212% em relação ao registrado em 2018.

¹² Lutar contra a complexidade para empoderar pessoas

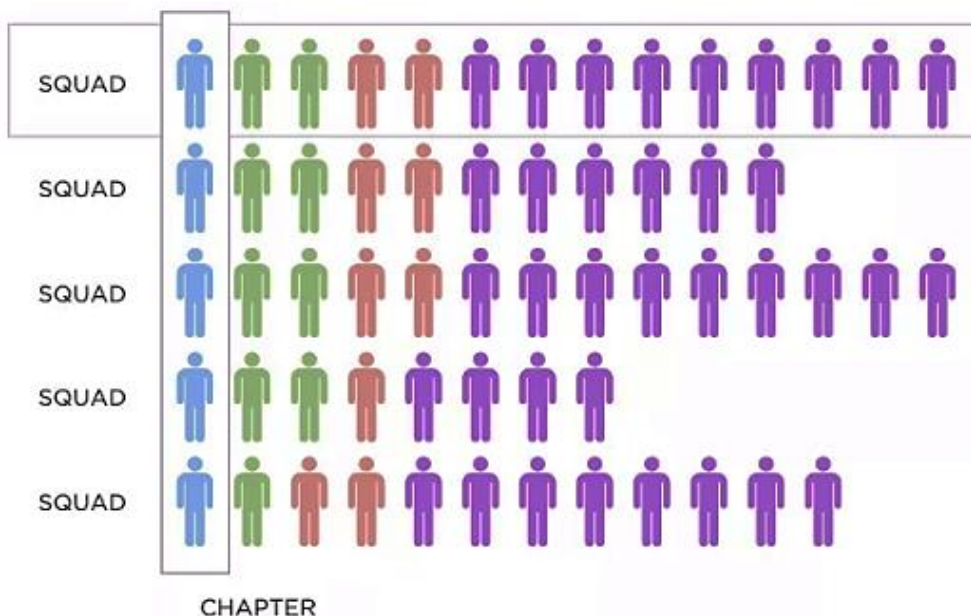
Para efeitos de comparação, os 6 maiores bancos brasileiros tiveram em 2019 lucros superiores a R\$ 10 bilhões.

Apesar do resultado contábil negativo, a *fintech* obteve um salto na receita bruta atingindo a marca de R\$2,1 bilhões, aumento de 70% em relação a 2019. Houve crescimento também na base de clientes brasileiros, que saiu de 5,9 milhões para 19,7 milhões em 2019, com uma conquista média de 40 mil novos clientes por dia.

A estrutura organizacional do Nubank se baseou na Agile, bastante conhecida entre empresas digitais. Ela dá mais flexibilidade e autonomia aos times ao dividir as pessoas em *squads*¹³, *chapters*¹⁴, *tribes*¹⁵ e *guilds*¹⁶.

Resumidamente, na metodologia ágil, existem grupos de trabalho autônomos (*squads*), formados por pessoas de diferentes funções (*chapters*). Os grupos com maior afinidade ficam embaixo da mesma área (*tribe*), e pessoas de diferentes *chapters* e *squads* podem se unir em projetos paralelos para desenvolver/compartilhar novos produtos e funcionalidades (*guilds*). A Figura 5 apresenta essa estrutura de para projetos, no qual os elementos em roxo representam pessoas que atuam na área de atendimento ou *customer experience*¹⁷.

Figura 5 - Modelo de SQUAD



¹³ Esquadrões
¹⁴ Capítulos
¹⁵ Tribos
¹⁶ Guildas
¹⁷ Experiência do Cliente

Fonte: (DANTAS, 2021a)

Com esse tipo de organização de projetos, em todos os projetos existirão pessoas da área de *customer experience*, que contribuem por trazer a voz do cliente.

Questão 6: LIDERANÇA - A empresa tem liderança para fazer com que a transformação ocorra?

O Nubank surgiu do descontentamento de seu presidente e fundador David Vélez com os serviços bancários brasileiros, que exigiam constantes visitas às agências e possuíam excesso de burocracia para realização de serviços simples.

Vélez é conhecido como um empreendedor nato, formado em engenharia e finanças pela universidade de Stanford, e veio ao Brasil representando a empresa de capital de risco Sequoia, em busca de startups promissoras. Fundou o Nubank com mais dois sócios: Cristina Junqueira e Edward Wible, profissionais bem-sucedidos que buscavam um novo propósito profissional.

A liderança dos três, aliada à proposta 100% digital da empresa, com foco no cliente, foi um facilitador para o processo disruptivo que propunham. O sucesso inicial da empresa atraiu novas rodadas de investimento, o que permitiu a grande expansão da base de clientes. A cultura digital da empresa, bem como uma liderança forte e atuante, garantiu à empresa um processo de inovação contínua, agregando novos serviços como a conta corrente online e o programa de recompensas.

Um exemplo da capacidade de transformação e adaptação da empresa, sem perder o foco no cliente, é a criação de um fundo de 20 milhões de reais para apoiar seus clientes durante a crise do coronavírus, com recursos advindos do marketing e ganhos de eficiência decorrentes dos processos. O objetivo do fundo é custear atendimento médico e psicológico, alimentação e medicamentos. A experiência prévia em trabalho remoto facilitou a adaptação da empresa à nova realidade, com toda a equipe trabalhando em modelo home-office.

Resultados e Discussões

Do ponto de vista estratégico, a empresa apoiou-se em alguns pilares como redução da burocracia, valorização da opinião dos clientes e comunicação ágil e na linguagem do cliente. O Nubank acertou em colocar o cliente como o foco do negócio em um

mercado conhecido por sua baixa qualidade no atendimento ao cliente, buscando criar uma experiência em relacionamento bancário. Para isso, adotou processos simplificados e 100% digitais, mantendo a qualidade de atendimento e proximidade com o cliente. Esta estratégia mostrou-se assertiva, com centenas de depoimentos e comentários positivos em suas mídias sociais.

Houve uma expressiva expansão de sua base de clientes que foi conseguido através de crescimento orgânico com indicações e convites de clientes atuais para seus familiares e amigos. Com uma base de quase 20 milhões de clientes, o desafio da empresa será atingir o ponto de equilíbrio, com ofertas de produtos que sejam rentáveis para a empresa e que o cliente enxergue valor. Dessa forma, o Nubank poderá ter lucros financeiros futuramente.

Adicionalmente, já surgiram concorrentes como bancos digitais entre os quais se destacam o Banco Inter o Banco Original e o C6 Bank. De forma que a empresa não está mais atuando como único player nesse mercado de banco digital.

A Figura 6 a seguir compila as conclusões do modelo de negócios digitais em relação ao Nubank.

Figura 6 - Modelo de negócios digitais aplicado ao Nubank



Fonte: Elaborado pelos autores.

Conclusão

Aplicando o modelo DBM, verifica-se que o Nubank possui uma vantagem competitiva na utilização de tecnologia digitais, resultado da criação de serviços alinhados com o

perfil do público, com agilidade nos canais de interação e no relacionamento, utilizando uma linguagem simplificada e custos mais baixos que o mercado bancário tradicional. Uma comprovação do sucesso da estratégia do banco é o reconhecimento, com diversas premiações em relação à atendimento e bancos digitais, como o melhor banco brasileiro em 2019, segundo a Revista Forbes, Empresa mais Inovadora da América Latina em 2019 pela Revista *Fast Company* e uma das empresas globais usando inovação para mudar a vida das pessoas pelo *Financial Times* em 2020, com o Prêmio *Boldness in Business Award*.

Referências bibliográficas

DANTAS, Y. 3 lições sobre montar e organizar times com foco no cliente. Blog. Nubank. 2021a. Disponível em: <<https://blog.nubank.com.br/organizar-times-com-foco-no-cliente/>>. Acesso em: 2 jun. 2021.

DANTAS, Y. O que a cultura do Nubank tem a ver com foco no cliente? Blog. Nubank. 2021b. Disponível em: <<https://blog.nubank.com.br/cultura-do-nubank-foco-no-cliente/>>. Acesso em: 2 jun. 2021.

FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos. Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2020 – Ano-base 2019. 2020. Disponível em <https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>. Acesso em 22 mar. 2021.

ROSA, S. C.; SCHREIBER, D.; SCHMIDT, S.; KUHN JUNIOR, N. Management Practices that Combine Value Cocreation and User Experience: An Analysis of the Nubank Startup in the Brazilian Market. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, v. 7, n. 2, p. 22-43, 2017

VIAL, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, v. 28, n. 2, p. 118–144, jun. 2019.

WEILL, P.; WOERNER, S. L. What's your digital business model? six questions to help you build the next-generation enterprise. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2018.

“O conteúdo expresso no trabalho é de inteira responsabilidade do(s) autor(es)”